

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KOMPETENSI SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus pada *Sales Supervisor* Pertokoan Sepanjang Malioboro  
Yogyakarta)**

**Yati Suhartini <sup>\*)</sup>**

***Abstract***

*The research was carried out to find the influence of competency factors, such as communication, teamwork, leadership and decision making based on analysis, toward the worker performance.*

*The samples are 60 sales supervisors who work in stores along the road of Malioboro Yogyakarta. The data was derived from a survey and collected by applying questionnaires, and analyzed by using multiple regressions.*

*This research indicated that factors of competency, such as communication, teamwork, leadership and decision making based on analysis, all together showed a significant influence on the worker performance. These were indicated by the value of F amounting to 35,060 with the significance level of 0,000, whereas adjusted R square counting to 0,709. The regression coefficient and the significant level of each factor of competency (communication, teamwork, leadership and decision making based on analysis) toward worker performance are 0,292 and 0,002; 0,541 and 0,000; 0,233 and 0,005; - 1,146 and 0,000; respectively.*

*Keywords: competency factors, communication, teamwork, leadership and decision making based on analysis, worker performance.*

**Pendahuluan**

Pesatnya perkembangan teknologi dan semakin kompleksnya persaingan bisnis menuntut peran Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih besar. Permintaan tenaga kerja dengan ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi juga semakin meningkat. Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi ini mengarah pada pengakuan pentingnya Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia yang mempunyai kompetensi tinggi dipandang dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan.

Boulter, Dalziel dan Hill, (1996) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan

---

<sup>\*)</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta

kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait, dan Motive*.

Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan suatu pekerjaan dengan baik. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge, skill, expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisis lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. *Attributes* terdiri dari *knowledge, skill* dan *expertise*. Menurut Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menilai kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Karyawan-karyawan yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Indikator penilaian kinerja di perusahaan-perusahaan pada umumnya meliputi empat kelompok yaitu hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan, kemampuan karyawan, pelayanan pelanggan dan peningkatan karyawan. Penilaian kinerja yang sudah ada perlu dilengkapi dengan kompetensi yang berhubungan dengan *skill* dan *knowledge* yaitu, komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. (Armstrong, 1998 dan Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin, 1998)

Bertitik tolak dari pentingnya kompetensi sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh beberapa faktor kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut: “Apakah ada pengaruh faktor-faktor kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dari *Sales Supervisor* pada Pertokoan Sepanjang Malioboro Yogyakarta ?

## **Kajian Teori**

### **1. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja (*Performance Management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjangkau semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002), sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya, dengan membantu manajer dan karyawan melakukan pekerjaannya dengan cara yang semakin baik. (Bacal, 2001). Manajemen kinerja merupakan alat untuk mencapai sukses yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer dan karyawan.

### **2. Kinerja**

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan (Mathis dan Jackson, 2002). Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: a) Kuantitas keluaran, b) Kualitas keluaran, c) Jangka waktu keluaran, d) Kehadiran di tempat kerja, e) Sikap kooperatif

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja (karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian) dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 1999).

### 3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar kerja (Mathis dan Jackson, 2002). Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori :

- a). Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreativitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- b). Informasi berdasarkan tingkah laku yang memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan atau mempunyai keuntungan yang secara jelas serta memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
- c). Informasi berdasarkan hasil yaitu mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan.

Untuk pekerjaan-pekerjaan yang mudah dan tepat untuk diukur, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, untuk pekerjaan yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh. Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- a). Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
- b). Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku, sebagai contoh laporan bulanan manajer dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Mathis dan Jackson, 2002). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

#### **4. Kompetensi**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996 ). Berdasarkan uraian tersebut makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et.al (1996) level kompetensi adalah sebagai berikut: *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik, misalnya seorang programmer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya: pemimpin. *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seseorang yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten untuk berperilaku.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas dengan kinerja yang efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat Michael Armstrong (1998), bahwa kompetensi adalah *knowledge, skill*, dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.

## **5. Komunikasi**

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, fakta, pikiran dan perasaan, dari satu orang ke orang lain. Dalam kehidupan organisasi, komunikasi mempunyai peranan penting karena komunikasi dapat meningkatkan saling pengertian antara karyawan dan atasan serta meningkatkan koordinasi dari berbagai macam kegiatan/tugas yang berbeda. Robbins (2002), mengemukakan konflik antar perseorangan yang mungkin paling sering dikemukakan adalah buruknya komunikasi, sebab kita menggunakan hampir 70% dari waktu aktif kita untuk berkomunikasi, menulis, membaca, berbicara, mendengar sehingga beralasan untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan yang paling menghalangi suksesnya pekerjaan kelompok adalah kelangsungan komunikasi efektif.

Komunikasi diperlukan agar karyawan mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya. Hal ini berarti karyawan mengetahui posisinya dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap karyawan dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

## **6. Kerjasama Kelompok**

Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kinerja tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan. Sasaran kerja kelompok, berupa sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, dan dibagi dalam tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan tepat dan benar oleh semua orang. Keuntungan dari cara ini adalah bahwa setiap karyawan akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan pekerjaan atau pencapaian unit kerja sangat tergantung pada semua karyawan dalam melakukan tugas masing-masing. Cara ini sangat efektif untuk meningkatkan semangat kerja tim dan mengurangi friksi dan konflik yang terjadi. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim khusus dalam perusahaan menurut Tjiptono (1997) adalah:

- a). Pemikiran dua orang atau lebih cenderung lebih baik dari pada pemikiran satu orang saja.

- b). Konsep sinergi (yang disimbolkan:  $1+1 > 2$ ), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim), jauh lebih baik / besar dari pada jumlah bagiannya (anggota individu)
- c). Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
- d). Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

## **7. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana karyawan merasa bebas tapi penuh tanggung jawab. Riyono dan Zulaifah (2001) mengatakan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan. Seorang pemimpin sukses karena mampu bertindak sebagai pengarah dan pendorong yang kuat serta berorientasi pada tujuan yang ditetapkan.

Lucky (2000) mengatakan bahwa kepemimpinan di masa yang akan datang cenderung mengarah pada *teaching organization*, yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman *knowledge*, *skill*, dan *ability* sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Kesuksesan perusahaan di kompetensi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya.

## **8. Pengambilan Keputusan Secara Analisis**

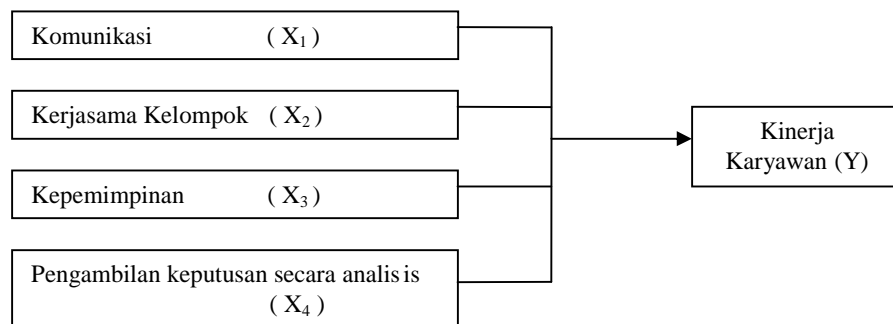
Pengambilan keputusan bukan menjadi wewenang tunggal pimpinan atau manajer. Karyawan juga membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Jadi semua individu dalam organisasi terlibat dalam pengambilan keputusan, yaitu menentukan pilihan antara dua atau lebih alternatif. Tjiptono (1997) mengatakan bahwa kualitas keputusan yang diambil manajer sangat penting peranannya dalam dua hal yaitu:

- a). Kualitas keputusan manajer secara langsung mempengaruhi peluang karir, penghargaan (*reward*) dan kepuasan kerja.

- b). Keputusan manajerial memiliki kontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Oleh karena itu, setiap manajer harus selalu siap menghadapi evaluasi dan kritik terhadap keputusan-keputusan yang dibuatnya.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kajian teori diatas, penelitian ini memiliki kerangka konseptual sebagai berikut:



Kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang terdiri dari komunikasi (X<sub>1</sub>), kerjasama kelompok (X<sub>2</sub>), kepemimpinan (X<sub>3</sub>) dan pengambilan keputusan secara analisis (X<sub>4</sub>) dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Y). Tingkat kompetensi dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai kemampuan individu untuk bekerja secara berkualitas dan efektif dalam bidangnya. Untuk menjadi kompeten, seorang karyawan membutuhkan potensi-potensi (*skill, knowledge, ability*) yang berkualitas dan diaktualisasikan secara baik dalam suatu kinerjanya. Komponen kompetensi terdiri dari potensi-potensi yang mengacu pada kecakapan tertentu, pada penelitian ini adalah komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analitis. Melalui kompetensi tersebut seorang karyawan diharapkan akan mampu bekerja secara berkualitas, agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif.

### **Metode Penelitian**

#### **1. Pemilihan Sampel**

Sampel penelitian adalah penyelia wiraniaga/pelayan toko (*sales supervisor*) pada toko-toko sepanjang jalan Malioboro Yogyakarta dengan jumlah responden 60 orang dan pengambilan sampel menggunakan metode *random sampling*.



## 2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian meliputi variabel independen dan variabel dependen.

- Variabel independen (X) terdiri dari komunikasi (X1), kerjasama kelompok (X2), kepemimpinan (X3) dan pengambilan keputusan secara analisis (X4).
- Variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan (*sales supervisor*)

## 3. Definisi Operasional

- Komunikasi (X1), adalah kemampuan mengekspresikan dengan tepat apa yang disampaikan, mendengarkan dan memahami pendapat orang lain secara empati, serta membuat kesepakatan bersama melalui pendekatan persuasif.
- Kerjasama kelompok (X2), adalah kemampuan dalam membangun kepercayaan antar anggota/saksi lain, sehingga terbentuk kerja sama atau *team work* yang baik dengan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.
- Kepemimpinan (X3), adalah kemampuan mengemukakan dan mewujudkan visi organisasi melalui rencana menghadapi suatu perubahan, menciptakan anggota tim yang mandiri serta mengerti hak dan tanggung jawabnya.
- Pengambilan keputusan secara analisis (X4) adalah kemampuan dalam proses pengambilan keputusan yang optimal melalui analisis menyeluruh terhadap suatu masalah berdasarkan data dan informasi secara obyektif.
- Kinerja karyawan (Y) adalah hasil kerja karyawan yang dinilai dengan empat indikator, yaitu:
  - a. Hasil kerja yang berhubungan dengan keuntungan perusahaan.
  - b. Kemampuan karyawan
  - c. Pelayanan pada pelanggan
  - d. Peningkatan pekerjaan

## 4. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian sebagai berikut:

- a) Kuesioner, untuk mendapatkan data kuantitatif tentang variabel-variabel kompetensi yaitu: komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis.

Seluruh variabel independen akan menggunakan skala Likert 0-4 dengan penilaian:

	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
Sangat baik	4	0
Baik	3	1
Normal	2	2
Buruk	1	3
Sangat buruk	0	4

b) Blanko isian, yang digunakan untuk mendapatkan data kinerja karyawan berdasarkan laporan terakhir Manajer Sumber Daya Manusia.

#### 5. Validitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini diujicobakan pada level *manager* dan *worker*, dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Berdasarkan analisis validitas terhadap 54 butir item kuisioner kompetensi, maka semuanya dinyatakan valid. Koefisien korelasi yang diperoleh dari hasil perhitungan terletak pada kisaran 0,375 – 0,7851. Cara pengukuran validitas angket kompetensi menggunakan teknik korelasi dengan r pearson atau koefisien korelasi produk momen pearson dengan t araf signifikan 5%.

#### 6. Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan teknik alpha cronbach. Reliabilitas instrumen dianggap andal jika memiliki koefisien reliabilitas  $\geq 0,5$  (besar atau sama dengan 0,5). Hasil uji coba instrumen penelitian sebanyak 54 butir kuisioner dinyatakan reliabel. Nilai r Alpha berada pada kisaran 0,4823 – 0,6161.

#### 7. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ada dua jenis yaitu:

a) Data primer, terdiri dari komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan pengambilan keputusan secara analisis. Data primer diperoleh dari responden dengan cara pengisian kuisioner yang disediakan.

b) Data sekunder, diperoleh dari dokumen atau laporan tentang kinerja karyawan

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara pengisian kuisioner. Kuisioner dibagikan dan dikumpulkan melalui Manajer Sumber Daya Manusia di perusahaan/toko yang diteliti. Hal ini disebabkan peneliti tidak dapat menemui responden secara langsung, sesuai dengan peraturan dan menjaga kelangsungan proses kerja di perusahaan (toko).

## 8. Cara Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan SPSS 2000. Persamaan regresi berganda adalah sebagai berikut:  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$

Dalam hal ini: Y = kinerja karyawan;  $b_0$  = konstanta = 0;  $X_1$  = komunikasi;  $X_2$  = kerjasama kelompok;  $X_3$  = kepemimpinan;  $X_4$  = pengambilan keputusan secara analisis;  $b_1, b_2, b_3, b_4$ , = koefisien parsial; e = variabel pengganggu

## Hasil Penelitian

### 1. Hasil Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini berjumlah 60 orang, tetapi data yang berhasil dikumpulkan dan dapat diolah lebih lanjut sebesar 57 orang (95%) karena 3 orang memberikan jawaban yang tidak sempurna.

### 2. Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menggunakan koefisien korelasi Product Momen Pearson dengan alat bantu SPSS. Butir kuisioner dinyatakan sah ada 2 syarat, yaitu : a). korelasinya positif. b). Nilai  $p < 0,05$ . Koefisien korelasi yang diperoleh ada pada kisaran 0,2415 – 0,6684. Angket kompetensi yang terdiri dari 54 butir dapat dikatakan valid karena nilai r yang dimiliki tiap butirnya lebih besar dari 0,05.

Uji reliabilitas dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* dengan alat bantu SPSS. Suatu angket dikatakan reliabel jika nilai r yang dihasilkan adalah positif dan lebih besar dari r alpha tabel. Variabel komunitas mempunyai r alpha sebesar 0,8388, variabel kerjasama kelompok mempunyai r alpha sebesar 0,7599, variabel kepemimpinan mempunyai r alpha sebesar 0,8334 dan variabel pengambilan keputusan mempunyai r alpha sebesar 0,7790. Dari keempat nilai r alpha yang dihasilkan bernilai positif dan lebih besar dari 0,05.

### 3. Uji Prasyarat

#### a) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas dan variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Menurut kaidah SPSS, data penelitian dinyatakan normal bila nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Dari hasil penelitian nilai signifikansi kinerja

sebesar 0,360, nilai signifikansi komunikasi sebesar 0,372, nilai signifikansi kerjasama kelompok 0,28, nilai signifikansi kepemimpinan 0,555 dan nilai signifikansi pengambilan keputusan secara analisis sebesar 0,087. Nilai signifikansi semua variabel lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan distribusi data normal atau mendekati normal.

#### b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang sangat tinggi antara sesama variabel bebas (x) dari model regresi. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah koefisien korelasi antar variabel independent haruslah lemah (di bawah 0,5).

Korelasi antara komunikasi dengan kerjasama kelompok adalah positif, dengan angka korelasi 0,207. Korelasi antara komunikasi dengan kepemimpinan adalah positif, dengan angka 0,273. Korelasi antara komunikasi dengan pengambilan keputusan adalah 0,418. Korelasi antara kerjasama kelompok dengan pengambilan keputusan secara analitis adalah 0,178. Korelasi antara kepemimpinan dengan komunikasi 0,278. Korelasi antara kepemimpinan dengan pengambilan keputusan secara analitis bernilai negatif, dengan angka korelasi 0,138. Sesuai dengan analisis, korelasi antara variabel-variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan di bawah 0,5 ( $< 0,5$ ), sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

#### c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model sebuah regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual antara pengamatan yang satu dengan yang lainnya. Jika ada perbedaan varians yang besar, berarti telah terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Residual variabel komunikasi sig. 0,805, residual variabel kerjasama kelompok sig. 0,718, residual kepemimpinan sig. 0,496 dan residual pengambilan keputusan 0,908. Residual keempat variabel kompetensi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 4. Analisis Uji Regresi Berganda

#### a) Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,854 menunjukkan bahwa korelasi/ hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah kuat.

b) Koefisien Determinasi Berganda

Koefisien determinasi dengan jumlah variabel bebas lebih dari dua digunakan adjusted R square = 0,709. Artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah 70,9%, sedangkan sisanya 29,1% disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

c) Koefisien Regresi Berganda

Persamaan regresi dari pengaruh antara variabel-variabel kompetensi (komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan dan keputusan secara analitis) terhadap kinerja karyawan adalah:  $Y = 92,176 + 0,292 X_1 + 0,541 X_2 + 0,233 X_3 - 1,146 X_4$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, nilai koefisien regresi untuk variabel kompetensi komunikasi ( $X_1$ ) sebesar 0,292. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung komunikasi 3,247 maka dapat disimpulkan variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,002 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hasil koefisien regresi variabel kompetensi kerjasama kelompok ( $X_2$ ) sebesar 0,541. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung kerjasama kelompok 3,782 maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang kuat antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Variabel kompetensi kepemimpinan ( $X_3$ ), nilai regresinya 0,233. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung 2,959 maka dapat disimpulkan ada pengaruh antara kompetensi kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Untuk variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analisis ( $X_4$ ), mempunyai koefisien regresi 1,146. Pada taraf signifikan 5%, nilai t hitung 9,596 maka dapat disimpulkan ada pengaruh yang kuat antara kompetensi pengambilan keputusan dengan kinerja karyawan.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Kompetensi Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dengan bantuan SPSS, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai signifikan yang diperoleh dari hasil penelitian yaitu 0,002, nilai signifikan yang diperoleh di bawah nilai signifikan yang ditetapkan yaitu 0,05. Nilai positif yang dihasilkan memiliki arti bahwa kompetensi komunikasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Apabila kompetensi komunikasi mengalami kenaikan maka tingkat kinerja karyawan juga mengalami kenaikan.

Begitu pula sebaliknya apabila kompetensi komunikasi menurun, maka kinerja karyawan juga menurun. Tingkat kompetensi komunikasi mempunyai sumbangan terhadap naik turunnya kinerja karyawan sebesar 0,292 (nilai koefisien regresi). Hasil penelitian ini sangat relevan dengan teori-teori yang ada di antaranya telah dikemukakan oleh Robbins (2002) bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Karyawan yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja karyawan menjadi semakin baik.

## 2. Pengaruh Kompetensi Kerjasama Kelompok Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja karyawan diperoleh nilai signifikan sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut masih di bawah 0,05, sehingga variabel kompetensi kerjasama kelompok berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa jika kompetensi kerjasama kelompok meningkat maka kinerja karyawan toko/perusahaan juga meningkat. Jika yang terjadi adalah penurunan kompetensi kerjasama kelompok, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Tingkat kompetensi kerjasama kelompok memiliki sumbangan terhadap nilai turunnya kinerja karyawan sebesar 0,541 dengan terbukti adanya pengaruh kuat/signifikan antara kompetensi kerjasama kelompok terhadap kinerja karyawan, maka tentunya kompetensi ini harus mendapat perhatian baik dari karyawan maupun pihak perusahaan. *Teamwork* merupakan sarana yang baik dalam menggabungkan talenta

dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu ketrampilan dan pengetahuan yang beraneka ragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat *teamwork* lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang brilian sekalipun (Papu, www.e-psikologi.com). Perubahan dari kerja sendiri-sendiri menjadi kerja dalam tim menuntut para karyawan untuk bekerjasama dengan rekan lainnya, saling berbagi informasi menghadapi perbedaan-perbedaan dan memperkecil kepentingan pribadi demi kepentingan umum yang lebih besar. Tim yang memiliki kinerja tinggi dikarakteristikan sebagai tim yang memiliki rasa saling percaya yang tinggi di antara anggotanya (Robbins, 2002). Dalam dunia bisnis kerjasama kelompok sering kali merupakan solusi yang terbaik untuk mencapai kesuksesan. Kerjasama yang baik akan memudahkan manajemen dalam mendelegasikan tugas-tugas organisasi.

### 3. Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik antara kompetensi kerjasama kelompok dengan kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut masih di bawah 0,05, sehingga variabel kompetensi kerjasama kelompok berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa jika kompetensi kerjasama kelompok meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat. Jika yang terjadi adalah penurunan kompetensi kerjasama kelompok, maka kinerja karyawan juga turun. Kompetensi kepemimpinan memiliki koefisien regresi 0,233 terhadap kinerja karyawan dan bernilai positif. Kompetensi kepemimpinan karyawan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang makin baik. Besarnya pengaruh kompetensi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan apa yang dikemukakan Lucky (2000) kepemimpinan masa mendatang cenderung mengarah pada *teaching organization* yang dapat mengantisipasi perubahan dan keanekaragaman sumber daya manusia, sehingga meningkatkan kinerja dari perusahaan. Pemimpin yang sukses karena mampu bertindak sebagai seorang pengarah tugas, pendorong yang kuat dan berorientasi pada hasil, sehingga mendapatkan nilai kepemimpinan yang tinggi.

### 4. Pengaruh Kompetensi Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis SPSS, kompetensi pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja karyawan signifikansinya 0,000, nilai signifikansinya masih

di bawah 0,05. Sedangkan koefisien regresinya sebesar  $-1,146$ . Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa setiap penambahan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis akan mengurangi kinerja karyawan. Rata-rata responden cenderung bekerja dalam tim (kelompok), sehingga pengambilan keputusan sering dilakukan secara musyawarah. Selain dari itu orang-orang yang terlibat dalam hubungan kerja sama kelompok dituntut sikap dan perlakuan tertentu. Semua harus sadar dan sukarela walaupun dia sebagai pemimpin, di dalam proses pengambilan keputusan secara analitis harus memperhatikan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

Hasil penelitian kompetensi pengambil keputusan secara analitis terhadap kinerja bernilai negatif, berarti faktor kepemimpinan masih sangat dominan terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan di perusahaan. Keputusan yang diambil lebih mengutamakan kepentingan perusahaan atau sedikit mungkin memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan.

#### 5. Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kompetensi Kerjasama Kelompok, Kompetensi Kepemimpinan, Kompetensi Pengambilan Keputusan Secara Analitis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 dan hasil nilai F sebesar 35,060. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (*sales supervisor*). Besar pengaruh kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan, kompetensi pengambilan keputusan secara analitis terhadap kinerja karyawan sebesar 70,9% (Adjusted R. Square), sedangkan sisanya 29,1% disebabkan oleh sebab-sebab yang lain.

Besarnya nilai kompetensi yang dihasilkan menunjukkan bahwa penentuan tingkat kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Sesuai dengan pendapat Armstrong (1998) bahwa kompetensi adalah *Knowledge, skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Koefisien regresi *unstandardized* hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = 92.176 + 0,292 X_1 + 0,541 X_2 + 0,233 X_3 - 1,146X_4$$

Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai koefisien regresi 0,541 dengan signifikansi 0,000. Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai



pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi kepemimpinan dengan koefisien regresi 0,233 dengan signifikansi 0,005 merupakan variabel yang mempunyai urutan kedua dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Variabel kompetensi komunikasi dengan koefisien regresi 0,292 dan taraf signifikansi 0,002 merupakan variabel yang mempunyai urutan ketiga dalam memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sedangkan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis mempunyai koefisien regresi - 1,146 dengan taraf signifikansi 0,000. Koefisien regresi yang bernilai negatif menunjukkan bahwa setiap penambahan kompetensi pengambilan keputusan secara analitis akan mengurangi kinerja karyawan sebesar 1,146. Koefisien regresi *standardized* hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,251 X_1 + 0,287 X_2 + 0,230 X_3 - 0,725X_4$$

Nilai  $\hat{\alpha}$  untuk variabel komunikasi bernilai positif, nilainya 0,251. Nilai  $\hat{\alpha}$  untuk variabel kerja sama kelompok bernilai positif, nilainya 0,287. Nilai  $\hat{\alpha}$  untuk variabel kepemimpinan bernilai positif, nilainya 0,230. Nilai  $\hat{\alpha}$  untuk variabel pengambilan keputusan secara analitis bernilai negatif, nilainya 0,725. Koefisien regresi *standardized* digunakan untuk membandingkan masing-masing variabel terhadap kinerja.

## **Simpulan dan Saran**

### **1. Simpulan**

- a) Variabel kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi pengambilan keputusan secara analisis, secara bersama-sama mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis diperoleh nilai F sebesar 35,060 dengan signifikansi 0,000. Pengaruh seluruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah 70,9%.
- b) Variabel kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi 0,292 dengan signifikansi 0,002.
- c) Variabel kompetensi kerjasama kelompok mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,541 dengan signifikansi 0,000.

d) Variabel kompetensi kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,233, dengan signifikansi 0,005.

e) Variabel kompetensi pengambilan keputusan secara analisis mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 1,146 bernilai negatif dan signifikansi 0,000.

## 2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori maka disarankan kepada perusahaan (toko) untuk mempertimbangkan kompetensi komunikasi, kompetensi kerjasama kelompok dan kompetensi kepemimpinan dalam penilai kinerja karyawan. Kompetensi pengambilan keputusan secara analitis sebaiknya ditumbuhkembangkan pada seluruh karyawan sesuai prosedur dan aturan perusahaan. Keputusan yang cepat serta didukung fakta/data yang akurat sangat dibutuhkan dalam dunia usaha yang semakin kompetitif..

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong. M , 1998, *Performance Management*. Clays, Ltd. St. Ives pte, England.
- Bacal R., 2001, *Performance Management*. Edisi Bahasa Indonesia. Sun. Jakarta.
- Bittel L.R. dan Newsrom J.W., 1996, *Pedoman Penyelia*, Pustaka. Binaman Pressindo. LPPM. Jakarta.
- Boulter N., Dalziel M, dan Hill J.,1996,*People and Competencies*, Bidlles, Ltd.London.
- Cira, DJ. dan ER Benjamin, 1998, *Competency\_Based Pay: A Concept in Evolution. Compensation and Benefits Review* , September-October, 21-28.
- Diana A., dan Tjiptono F., 2001, *Total Quality Mngement*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Green P.C., 1999, *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Kartono K, 2001, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kenna Mc. E. dan Beech N., 1995, *The Essence Of MSDM*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Andi , Yogyakarta.
- Lucky E., 2000, Peran *Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Sales Force*, Usahawan, No.12 Th. XXIX, Desember 2000.
- Mathis R.L dan Jackson J.H., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Prawirosentono S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Riyono B dan Zulaifah. E., 2001. *Psikologi Kepemimpinan*, Unit Publikasi Fakultas Psikologi, UGM, Yogyakarta.
- Robbins P.S., 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi ke-lima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ruky A., 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia, Jakarta.
- Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono F., 1997, *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Usmara A., 2002, *Paradigma Baru Manajemen /Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.